

# **Los hermanos Lehman entran en la biblioteca. ¿Qué pueden hacer las bibliotecas universitarias españolas ante la crisis económica?**

Dídac Martínez. Jordi Prats. Jordi Serrano-Muñoz.  
Universitat Politècnica de Catalunya UPC. Barcelona Tech

## **1. Introducción**

La crisis económica iniciada con la caída de la compañía Lehman Brothers Holdings Inc. en el año 2008 ha llegado a las bibliotecas universitarias españolas. El camino ha sido muy rápido. El 13 de septiembre de 2008 quebraba esta compañía a causa de las hipotecas *subprime*, afectando a todo el sector económico financiero de EEUU. Rápidamente la crisis financiera se extendió a todo el mundo, la economía es global, y se cebó en Europa, como estamos comprobando estos días. Países como el nuestro, con sectores “burbuja” y sin músculo económico, han sido los primeros en padecer sus consecuencias. En España la crisis está arrasando todos los sectores productivos, destruyendo miles de puestos de trabajo, y la consecuencia inmediata para el Estado es más endeudamiento por la caída de sus ingresos y la aplicación de políticas restrictivas que afectan al estado del bienestar. En este contexto las universidades públicas españolas y, por lo tanto, sus bibliotecas ven reducidos poco a poco sus presupuestos. Así es como de repente los hermanos Lehman de América han entrado en nuestras bibliotecas.

Las bibliotecas universitarias, no exentas de las consecuencias de la crisis económica global, están viviendo en la gestión diaria los recortes producidos por la crisis y es muy probable que esta situación prolongada afecte también al modelo mismo de biblioteca conocido hasta ahora. La crisis económica va a ser profunda y duradera y va a cambiar muchas cosas; por ello, debería ser una “oportunidad” para transformar y mejorar las bibliotecas universitarias. La “oportunidad” de esta crisis se suma a las “oportunidades” que están llegando con la extensión de las tecnologías de la información y la comunicación (TIC) y el éxito de Internet como canal preferente de comunicación, información y formación para los ciudadanos.

Desde nuestro punto de vista, depende de la respuesta que demos a estas dos “oportunidades externas”, la crisis económica y las TIC, el nacimiento de otro modelo de biblioteca universitaria.

Las bibliotecas, como las universidades, han sido dirigidas y gestionadas a partir de políticas de crecimiento continuo. Más instalaciones, más bibliotecas, más libros, más revistas, más servicios bibliotecarios, más recursos humanos, más presupuestos, etc. Esto ha sido así no por derroche ni capricho, sino por la necesidad imperiosa que tenían las universidades de mejorar y poner al día sus bibliotecas y superar las graves deficiencias históricas en publicaciones académicas. Afortunadamente, esta etapa se ha superado y hoy día se dispone de grandes y modernas bibliotecas de primer nivel con excelentes contenidos bibliográficos que ofrecen un apoyo de calidad a la docencia y la investigación.

Pero de repente ha llegado esta crisis y ha frenado el crecimiento continuo en que vivían y por ese motivo deben estar preparadas y adelantarse a esta nueva situación. Este artículo va justamente en esa dirección: presentar una serie de propuestas y actuaciones relacionadas con la dirección y gestión de la biblioteca universitaria como estrategia para hacer frente a la crisis económica y mantener una biblioteca de calidad al servicio de los usuarios.

## **2. ¿Qué debemos hacer?**

En primer lugar, las bibliotecas universitarias españolas deben trabajar en estos momentos de crisis en dos direcciones:

- a) Desde un punto de vista estratégico, aprovechando las oportunidades que puedan representar para la biblioteca la actual crisis económica y los cambios de la información científica digital, de las TIC y de Internet.
- b) Desde un punto de vista táctico, actuando rápidamente analizando el coste de los servicios de la biblioteca y planteando soluciones imaginativas y eficaces que hagan reducir los costes económicos e incrementar los ingresos. En esta dirección es fundamental actuar de forma consorciada, colaborando y trabajando con otras bibliotecas y servicios universitarios de nuestro entorno. Las bibliotecas son expertas desde hace décadas en el desarrollo de proyectos y servicios basados en la colaboración. ¿Qué es si no el préstamo interbibliotecario, la construcción de catálogos colectivos bibliográficos o la biblioteca digital? Ahora, más que nunca, se deben compartir problemas y buscar entre todos soluciones conjuntas para poder enfrentarnos a la crisis y poder mantener la continuidad de una biblioteca de calidad para los usuarios.

A continuación se exponen una serie de acciones de este segundo nivel táctico que pueden servir para desarrollar un plan de viabilidad o una hoja de ruta para hacer frente a todos estos retos.

### **2.1 Redefinir el mapa de las instalaciones bibliotecarias de la universidad**

Durante los últimos años, en las universidades españolas, gracias a los diversos planes plurianuales de inversión, se han construido nuevas y grandes bibliotecas. Principalmente se ha optado por el modelo de bibliotecas de campus que ofrecen servicios bibliotecarios a toda la universidad, bibliotecas pluridisciplinarias con espacios e instalaciones confortables, con amplios horarios y ubicadas en lugares centrales y de fácil acceso. Esta ha sido la tendencia también en todas las nuevas construcciones bibliotecarias de las universidades europeas en estos últimos 20 años. Las bibliotecas de campus o de área integran antiguas y pequeñas bibliotecas de facultades y departamentos y unifican sus colecciones bibliográficas en catálogos colectivos. Es este el modelo bibliotecario americano iniciado en la década de

1950, la *main library* como instalación central del campus dedicado al estudio, al almacenamiento de las colecciones bibliográficas y a la socialización de la comunidad universitaria.

En esta época de máximas restricciones presupuestarias es muy importante seguir apostando, más que nunca, por el modelo de bibliotecas de campus frente a pequeñas bibliotecas, a menudo dispersas e infradotadas. Es urgente reorganizar en primer lugar el mapa bibliotecario de cada universidad, concentrando, si ello fuera posible, en aquellas grandes bibliotecas todos los recursos y colecciones bibliográficas que se encuentran en bibliotecas más pequeñas de facultades o departamentos. Mantener bibliotecas pequeñas y dispersas es muy caro, por lo que es urgente una nueva reorganización de las bibliotecas de la universidad aprovechando al máximo las posibilidades de las grandes instalaciones. Dicha reorganización debe también permitir concentrar en las bibliotecas de campus aquellos otros servicios universitarios destinados a los estudiantes que la dirección de la universidad considere, ya sea porque están dispersos o duplicados o porque tienen poca visibilidad, o atendiendo a su dificultad de acceso para los estudiantes. En este sentido, el modelo de biblioteca como centro de recursos para el aprendizaje e investigación (CRAI) encaja perfectamente en una situación de crisis como esta. Este tipo de biblioteca puede ayudar a la universidad a hallar soluciones para mejorar la eficiencia de recursos. Es importante que la universidad también pueda encontrar en los grandes espacios bibliotecarios esta oportunidad.

#### *Acciones que deberán realizarse*

- *Redefinir el mapa bibliotecario de la universidad.*
- *Crear bibliotecas de campus a partir del modelo CRAI y según las necesidades y estrategias de la universidad.*
- *Cerrar bibliotecas pequeñas de facultades, escuelas y departamentos y trasladar los recursos, personal y colecciones bibliográficas a aquellas bibliotecas más grandes y de campus.*
- *Integrar de forma colaborativa otros servicios universitarios en las bibliotecas de campus (servicio de información básica, servicio de publicaciones, servicio de aprendizaje de idiomas, etc.).*
- *Transformar y diseñar las bibliotecas de campus con variados y atractivos espacios de trabajo en grupo, áreas de servicios básicos TIC, "information commons" o salas multimedia.*
- *Integrar en las grandes bibliotecas de campus servicios de socialización de la comunidad como la casa del estudiante o el servicio de información, ayuda y orientación a los estudiantes.*
- *Aplicar todos aquellos sistemas de ahorro energético en las instalaciones que puedan mejorar la eficiencia de los recursos destinados a ellas, etc.*
- *Otras.*

## **2.2 Reorganizar el personal de la biblioteca**

La reducción más significativa y en algunos casos también más dramática que se está produciendo en las bibliotecas es la referente al apartado de las

personas. Menos substituciones, menos personal auxiliar, menos becarios, paralización de procesos de oposiciones, concursos de promoción o traslado, etc. En resumen, crecimiento cero en personal; todo apunta incluso a que se podría reducir parte de la plantilla estable de la biblioteca debido a la crisis económica.

Ante esta situación, las bibliotecas universitarias han de organizar sus servicios con el personal fijo de que disponen en sus plantillas. Deben analizar aquellos servicios clave que sea imprescindible mantener, priorizar las tareas más importantes y centrarse en lo esencial. Por lo tanto, es muy importante redefinir de nuevo la organización de la biblioteca y analizar cada una de las tareas que realizan las personas. Disponer de perfiles profesionales polivalentes y flexibles será la clave del éxito. Las bibliotecas deberán posponer tareas técnicas e internas que no son urgentes y dedicarse principalmente a aquellas que los usuarios demandan con más asiduidad. En este sentido, es necesario que todo el personal de la biblioteca aprenda a realizar todos aquellos trabajos clave. Nadie en la biblioteca debe quedar al margen de esta nueva organización y todos deben saber hacer de todo. La disponibilidad y la movilidad deben ser posibles sin ningún problema y todo el personal debe estar dispuesto a colaborar ante la nueva situación.

#### *Acciones que deberán realizarse*

- *Diseñar una nueva organización de la biblioteca.*
- *Definir y analizar cada uno de los servicios bibliotecarios clave. Son servicios clave aquellos que los usuarios necesitan y usan asiduamente.*
- *Redefinir todas las tareas del conjunto de personal en función de esta nueva organización.*
- *Introducir la máxima polivalencia y flexibilidad en tareas, horarios, turnos y perfiles de todo el personal de la biblioteca.*
- *Analizar y mantener los servicios esenciales que los usuarios realmente usan y cerrar aquellos que no lo son. Los servicios esenciales pueden ser diferentes en cada biblioteca y son cambiantes según las titulaciones y hábitos de estudio y lectura.*
- *Priorizar las tareas importantes y posponer aquellas otras que son técnicas y tienen una mínima repercusión en los servicios globales de la biblioteca.*
- *Evaluar periódicamente las actuaciones propuestas e introducir nuevas mejoras.*
- *Realizar solo proyectos económicamente sostenibles y significativos para la biblioteca y la universidad.*
- *Externalizar todas aquellas tareas y servicios bibliotecarios que signifiquen un ahorro de recursos económicos y no añadan un valor significativo a las funciones de la biblioteca.*
- *Compartir personal con otras bibliotecas y servicios universitarios.*
- *Externalizar la contratación extraordinaria de recursos humanos.*
- *Potenciar la movilidad del personal entre bibliotecas y universidades.*
- *Potenciar contrataciones externas consorciadas de servicios y personas.*
- *Otras.*

## **2.3 Revisar los horarios de apertura de las bibliotecas**

Durante todos estos años, las bibliotecas han ofrecido amplios horarios de acceso a sus instalaciones. Horarios durante toda la semana, horarios en turnos de noche e incluso horarios intensivos en fines de semana y festivos, especialmente en épocas de exámenes. El objetivo era rentabilizar unas instalaciones confortables y caras durante el máximo tiempo posible y ofrecer a los usuarios horarios de acceso amplios. Esta oferta horaria deberá ahora reducirse, redefinirse o adaptarse a los recursos disponibles y, por lo tanto, a unos nuevos horarios más restrictivos.

### *Acciones que deberán realizarse*

- *Analizar los datos estadísticos de uso y acceso a la biblioteca y rediseñar una nueva oferta de horarios de apertura de la biblioteca o del conjunto de las bibliotecas durante el curso académico.*
- *Confeccionar horarios de apertura extraordinarios de la biblioteca en fines de semana con personal de plantilla fija, a cambio de días de vacaciones o de asuntos propios*
- *Reducir los horarios de apertura habitual de aquellas bibliotecas con menor capacidad y menos utilizadas, e incluso cerrar las bibliotecas más pequeñas.*
- *Reducir los horarios ordinarios de tarde y noche, de fines de semana o festivos.*
- *Cerrar las bibliotecas en periodos de bajo uso y abrirlas en periodos de alta demanda, como por ejemplo en épocas de exámenes.*
- *Habilitar aulas y salas de estudio como refuerzo a las restricciones horarias de la biblioteca.*
- *Coordinar la oferta de horarios con otras bibliotecas universitarias y públicas y confeccionar horarios conjuntos.*
- *Analizar el uso de los servicios durante los horarios de acceso y ajustar los recursos necesarios en función de la demanda.*

## **2.4 Elaborar una nueva oferta de servicios bibliotecarios y colecciones**

Las bibliotecas universitarias españolas han crecido en cantidad y calidad de servicios. Muchas bibliotecas han visto aumentados sus presupuestos, que han sido destinados principalmente a mejorar y ampliar las colecciones bibliográficas y crear servicios a medida para los usuarios. Prácticamente todas las bibliotecas universitarias españolas disponen de colecciones bibliográficas suficientes, actualizadas y de primer nivel, y disponen de servicios de préstamo y obtención de documentos científicos muy competentes que facilitan rápidamente cualquier libro o artículo de revista por muy remoto que se encuentre al usuario peticionario. El servicio de préstamo es un hito en las bibliotecas españolas, como se puede comprobar en los diferentes anuarios estadísticos de la Red de Bibliotecas Universitarias Españolas, REBIUN ([www.rebiun.org](http://www.rebiun.org)). Los esfuerzos en esta dirección han sido considerables y los resultados son muy positivos para los estudiantes e investigadores del país.

En esta nueva etapa de restricciones es también imprescindible analizar y elaborar una nueva política de desarrollo de las colecciones documentales, analizar los servicios bibliotecarios y, si es necesario, reducirlos drásticamente. En este aspecto una vez más será importante definir aquellas colecciones y servicios que son realmente utilizados por la mayoría de los usuarios y necesarios para el apoyo a la impartición de los grados y los grupos y líneas de investigación.

#### *Acciones que deberán realizarse*

- *Planificar las compras bibliográficas anuales centrándose en mantener y asegurar fundamentalmente las bibliografías docentes citadas en los grados y posgrados.*
- *Implementar políticas de desarrollo de las colecciones de forma consorciada con otras bibliotecas universitarias. Cada biblioteca deberá solo adquirir y especializarse en aquella core collection de apoyo a sus titulaciones.*
- *Analizar y evaluar las colecciones de revistas y dar de baja aquellos títulos menos consultados, etc.*
- *Potenciar al máximo el préstamo interbibliotecario, mejorar su calidad y reducir sus plazos de entrega.*
- *Planificar, reducir y externalizar todos los procesos técnicos y tareas internas relacionadas con la adquisición, catalogación y proceso físico del libro.*
- *Posponer la aceptación y catalogación de donativos, intercambios, etc.*
- *Introducir y potenciar todos aquellos servicios bibliotecarios que puedan realizar de forma autónoma los usuarios (autopréstamo, acceso libre a las colecciones, información bibliográfica, etc.).*
- *Implicar a los usuarios en la gestión básica de servicios y en proyectos de mejora de la biblioteca.*
- *Potenciar la creación y uso de contenidos en acceso abierto.*
- *Analizar el uso de la oferta de servicios y prescindir de aquellos que están infrautilizados.*
- *Abordar la oferta de servicios de apoyo a la gestión de la universidad.*

## **2.5 Apostar por infraestructuras y equipamientos TIC más económicas**

En la década de 1990, las elevadas inversiones en tecnología por parte de las bibliotecas obedecían a la imperiosa necesidad de ponerse al día modernizando su gestión y sus servicios. Ya entrado el siglo XXI, estas inversiones se complementan ofreciendo servicios de valor añadido, como aulas de autoformación y otras *commodities* para sus usuarios, tales como el préstamo de portátiles, *e-readers*, a los que hay añadir puntos de acceso a la red, electrificación de mesas, pizarras digitales, etc., escenario a todas luces insostenible en este contexto, pero que no excluye que las bibliotecas universitarias no deban seguir innovando y ofreciendo servicios cada vez de mayor calidad a sus usuarios.

En este momento existen como mínimo cuatro aspectos relevantes que nos permiten revisar la gestión de las infraestructuras y la oferta de servicios TIC:

- a) El uso extendido de *smartphones*, especialmente en el segmento más joven de la población.
- b) La inflexión en el uso de *tablets*, *netbooks* y ordenadores portátiles respecto a los ordenadores de sobremesa.
- c) La virtualización y la *cloud computing*.
- d) La utilización de herramientas 2.0.

En los dos primeros casos puede representar una reducción de los puntos de acceso fijos a la red, con el evidente ahorro de costes en hardware y software y, por extensión, un rediseño de las instalaciones; en el tercer caso, un coste 0 (o casi) en hardware de servidores, energía y de seguridad y mantenimiento de estos, a lo que hay que añadir la escalabilidad, ya que aparecen nuevos conceptos como *pay as you go* o “pago por lo que usamos”, que permite optimizar el uso de CPU, el tráfico o el espacio de disco que hay que usar. Finalmente, el uso de herramientas 2.0 posibilita a las bibliotecas desarrollar e implementar aplicaciones y servicios con unos costes relativamente bajos respecto a esa tendencia a “reinventar la rueda”.

Como efecto colateral, “liberamos” recursos humanos de apoyo TIC, que pueden invertirse en innovación y desarrollo de proyectos.

#### *Acciones que deberán realizarse*

- *Consortiar servicios TIC con otras bibliotecas universitarias.*
- *Redefinir el modelo de infraestructuras tecnológicas de las bibliotecas, simplificando su gestión y, en cualquier caso, apostando por las green IT.*
- *Externalizar servicios de escaso valor añadido.*
- *Reducir progresivamente el equipamiento informático y alargar la vida de los ordenadores.*
- *Apostar por modelos de desarrollo tecnológico basados en el software libre.*
- *Aprovechar las redes sociales y servicios 2.0 tanto en la oferta de servicios como en la gestión (Dropbox, Delicious, GoogleDocs, Youtube...).*
- *Apostar decididamente por la virtualización y la cloud computing como nuevo modelo de gestión de contenidos y servicios.*
- *Integrar los sistemas bibliotecarios con otros sistemas de información de la organización con el fin de reaprovechar datos (CRIS, campus virtual, repositorios...).*
- *Ofrecer datos para su explotación en otras aplicaciones y facilitar el desarrollo de nuevos servicios.*
- *Centrar la inversión en el desarrollo de servicios y redes, en lugar de invertir en las infraestructuras de acceso (más en access points que en ordenadores).*
- *Desarrollar APP y/o web móvil para facilitar el acceso a los contenidos y servicios de la biblioteca desde los dispositivos de los usuarios.*
- *Optimizar los costes de backup y orientarse a servicios de preservación tipo LOCKSS.*

- *Usar estándares para facilitar el intercambio de datos (OAI, DC, SWORD, etc.).*
- *Fomentar la cultura TIC en la estructura organizativa de la biblioteca.*

## **2.6 Reducir los precios de la biblioteca digital**

Los dos grandes cambios que han aportado las tecnologías de la información y comunicación a las bibliotecas universitarias españolas han sido, por un lado, la informatización de la gestión de la biblioteca mediante grandes sistemas automatizados de bibliotecas con sus respectivos módulos de gestión (OPAC, adquisición, catalogación y préstamo) y, por el otro, la biblioteca digital, que da acceso a miles de documentos científicos en texto completo, ya sean estos de producción propia, mediante la digitalización y los depósitos abiertos, o de compra comercial a proveedores y editores externos.

Durante estos últimos 10 años, prácticamente todas las bibliotecas universitarias españolas ofrecen una excelente biblioteca digital con cientos de títulos de revistas electrónicas, bases de datos científicos de primer orden y programas de gestión y explotación de contenidos. Este cambio tan fundamental se puede comprobar simplemente consultando la página web de cada una de las bibliotecas universitarias.

Disponer de una buena biblioteca digital ha comportado también nuevos cambios en los procesos de compra, adquisición y gestión de los recursos de información digital, especialmente en la adquisición de las colecciones de revistas electrónicas comerciales. De forma muy resumida, podríamos enumerar los siguientes cambios:

- a) La suscripción y compra de revistas electrónicas ha substituido en gran medida la compra de revistas en soporte papel.
- b) Se han suscrito paquetes de títulos de revistas que ofrecen editoriales y proveedores (Big Deal) y se ha abandonado paulatinamente la compra de títulos individuales de revistas.
- c) Los acuerdos de compra de estos paquetes se pueden realizar de forma plurianual y además de forma consorciada, es decir, uniéndose un conjunto de bibliotecas para comprar un paquete de revistas electrónicas por un determinado periodo de años a precios más económicos.

El resultado, obviamente, ha sido beneficioso para las bibliotecas en estos años de bonanza económica y las principales ventajas son celebradas por todos: más información científica, más títulos de revistas y mayor acceso a los contenidos. Internamente se ha simplificado la gestión de las adquisiciones seriadas y se ha mejorado el servicio de la colección en todos los sentidos, sin olvidar las extraordinarias prestaciones tecnológicas que el investigador encuentra como valor añadido al consultar una revista digital: acceso directo al sumario, búsqueda en toda la colección retrospectiva, acceso inmediato a los textos completos, etc.).



Pero también existen puntos negros del actual modelo de compra de paquetes de revistas digitales a proveedores externos y que ahora más que nunca deberíamos analizar y corregir. Algunas deficiencias de este nuevo sistema de compra por paquetes de revistas digitales son estas:

- a) El incremento continuo de los precios de los paquetes de revistas, muy por encima del incremento real de los presupuestos de las universidades y de las bibliotecas. Este aumento constante y mayúsculo trae como consecuencia la alteración en la gestión habitual de los presupuestos de las bibliotecas. Las partidas destinadas a otros conceptos como la compra de libros, se reducen año tras año para poder mantener y asumir los costes de las revistas digitales. Este hecho comporta un desequilibrio global en las colecciones bibliográficas y los servicios a los usuarios. Por ejemplo, se destinan más recursos bibliográficos a la investigación que a la docencia, se destinan más recursos a revistas que a libros académicos. En cambio, los usuarios presenciales que usan las bibliotecas “físicas” son mayoritariamente estudiantes de los primeros cursos. La situación de este desequilibrio no es provocado por la irrupción de las revistas electrónicas científicas sino por el incremento descomunal de los precios de las subscripciones impuesto por las editoriales e los intermediarios de este negocio. Las expectativas de los bibliotecarios durante años era ver reducidos los precios de las revistas en su conversión al soporte digital, cosa que no ha sucedido; muy al contrario, los precios han continuado incrementándose de una manera vertiginosa año tras año. Esta tendencia del precio de las revistas debe urgentemente pararse porque en los años próximos será prácticamente imposible que las bibliotecas universitarias españolas puedan asumir esos costes. Además, no se trata solo de un modelo de precios insostenible y perjudicial para la biblioteca en su conjunto, sino que en este periodo de crisis económica es imposible de asumir. Los precios, por ejemplo de los productos de “Elsevier”, son absolutamente desproporcionados y por lo tanto las editoriales deberán reducir sus precios bajo el riesgo de encontrarse con cientos de cancelaciones de subscripciones de revistas año tras año. Es necesario un nuevo escenario de convivencia sostenible en este largo periodo de crisis entre editoriales y bibliotecas académicas. Las editoriales deben apostar claramente por nuevos modelos de compra a precios más económicos y con paquetes más reducidos.
- b) El segundo punto negativo es la calidad desigual de las revistas que entran en un determinado paquete de títulos. La baja o nula calidad de algunos títulos se refleja en el poco uso que de ellas hacen los usuarios. Comprobamos hoy, tras un tiempo ofreciendo estas revistas a los usuarios, que muchos títulos jamás se han usado o tienen un grado de consulta muy bajo. Por lo tanto, estamos pagando títulos de revistas que nadie ha consultado. Se adquiere y se paga por información que no interesa ni consulta nadie. Esta situación se agrava cuando se compra de forma consorciada con diversas universidades un paquete de revistas multidisciplinar y alguna biblioteca y universidad en cuestión que participa en la compra consorciada no imparte estudios relacionados con la mayoría de revistas del paquete suscrito.

Estas pinceladas básicas de la contratación por paquetes muestran que es urgente un replanteamiento de este tipo de compras y más en momentos de crisis económica como estos. Es importantísimo evaluar la colección y dar de baja los paquetes de revistas que por su precio son inasumibles o presentan un alto número de títulos de revistas que tienen una baja consulta, o cancelar aquellos paquetes de revistas que no reduzcan significativamente sus precios.

Nuestra opinión es que hemos entrado en otro ciclo económico; por lo tanto, los proveedores, intermediarios y editoriales de la edición académica deben reducir sus precios sustancialmente y ofrecer paquetes de revistas de máxima calidad y por materias. La nueva situación es tan grave que es urgente una reducción del 50 % de los precios actuales de las revistas ya que de lo contrario será inviable la biblioteca digital, puesto que las bibliotecas universitarias reducirán sus ingresos en los próximos años a consecuencia de la crisis económica. Los proveedores y editores de las revistas académicas deben cambiar sus estrategias comerciales. Durante años han obtenido beneficios y han podido asumir perfectamente el cambio tecnológico, pero actualmente los precios de las revistas académicas deben bajar radicalmente y adaptarse a los presupuestos reales de las bibliotecas, especialmente de las universitarias. Los grandes grupos editoriales académicos han sabido construir sus estrategias y alianzas empresariales y en cambio las bibliotecas españolas universitarias no han llegado a tener una estrategia conjunta a corto ni medio plazo. La situación actual debe ser una oportunidad para las bibliotecas universitarias españolas para establecer una estrategia conjunta y sólida para los próximos años. En este sentido, REBIUN y los diferentes consorcios de bibliotecas universitarias deben moverse con rapidez y elaborar políticas de compras conjuntas que exijan y negocien la reducción de los costes de los contenidos de la biblioteca digital científica.

#### *Acciones que deberán realizarse*

- *Elaborar un plan de viabilidad de la biblioteca digital que haga frente a la situación actual y futura de restricciones presupuestarias.*
- *Construir una alianza entre las bibliotecas universitarias de REBIUN y consorcios de bibliotecas universitarias para elaborar una estrategia de compra conjunta, y recuperar la posición de privilegio que les corresponde en la negociación de las adquisiciones.*
- *Revisar la compra de paquetes cerrados y exigir paquetes abiertos y por materias. La selección de los títulos debe ser realizada por la biblioteca, no por el proveedor ni el editor.*
- *Revisar el modelo de compra consorciada y de paquetes de revistas (Big Deal) actual.*
- *Exigir a los editores una nueva política de precios de las subscripciones progresiva teniendo en cuenta un horizonte de rebaja del 50 % para los próximos años.*
- *Exigir paquetes temáticos y según las necesidades reales de las universidades.*
- *Dar de baja a los paquetes de revistas más caros y optar por subscripciones individuales con otros proveedores.*

- *Evaluar el uso de cada título de revista electrónica adquirida y dar de baja a los títulos no consultados o poco consultados.*
- *Potenciar suscripciones individuales de títulos de las revistas que realmente se usen o necesiten los profesores e investigadores de la universidad.*
- *Potenciar la coparticipación con departamentos e institutos de la universidad en la suscripción de aquellas revistas electrónicas que interesen realmente a los investigadores.*
- *Cambiar el modelo de gestión de la colección de revistas no como una colección permanente sino como colección efímera.*
- *Crear colecciones de revistas juntamente con otras bibliotecas y hacer frente a políticas de precios agresivas.*
- *Informar y concienciar a la comunidad del precio de las revistas electrónicas y potenciar la publicación y el acceso abierto a la documentación científica.*
- *Construir la Biblioteca Digital Científica de las universidades españolas.*

## **2.7 Explotar la biblioteca e incrementar ingresos**

A continuación se detallan toda una serie de acciones que debe llevar a cabo la biblioteca universitaria para incrementar sus ingresos económicos. Habitualmente y desde hace más de 20 años, las bibliotecas universitarias españolas prestan todos sus servicios de forma gratuita a sus usuarios internos, dejando una pequeña oferta de servicios de pago a los usuarios externos, por ejemplo los servicios de préstamo interbibliotecario o de obtención de documentos que se encuentran en otras bibliotecas y que tienen un coste añadido de copia y transporte.

La crisis económica va a provocar no solo el incremento de estos servicios de pago de la biblioteca, sino que va a introducir en las bibliotecas españolas la necesidad de conseguir recursos económicos extra ya sea mediante ayudas, venta de productos o mecenazgo. Poco a poco, la tradición de las bibliotecas americanas de búsqueda permanente de recursos tan admirada por las bibliotecas universitarias españolas se deberá implementar como objetivo estratégico. Las bibliotecas deberán formarse en realizar proyectos cuyo objetivo sea hallar e incrementar recursos económicos externos para la biblioteca.

### *Acciones que deberán realizarse*

- *Incrementar los servicios bibliotecarios de pago.*
- *Incorporar servicios de pago para usuarios no universitarios.*
- *Aumentar las tarifas de los servicios actuales.*
- *Realizar proyectos de forma compartida con otras bibliotecas.*
- *Desarrollar y vender proyectos bibliotecarios.*
- *Colaborar con el sector privado para la comercialización de desarrollos y servicios tecnológicos.*
- *Alquilar las instalaciones y equipamientos de la biblioteca.*
- *Incrementar ingresos mediante proyectos de fundraising.*

- *Buscar financiación para proyectos especiales en organismos públicos y privados.*
- *Potenciar el marketing y la publicidad en la biblioteca presencial.*
- *Negociar con proveedores rebajas de precios y modelos de pago.*
- *Incluir publicidad en la web y en los servicios de la biblioteca.*
- *Cobrar por acceder en horarios de apertura de la biblioteca en fin de semana.*
- *Cobrar multas por retraso de devoluciones de préstamos.*
- *Experimentar con modelos de negocio de servicios relacionados con la publicación académica.*

### **3 ¿Es la biblioteca un valor esencial para la universidad?**

La biblioteca ha sido siempre un valor esencial para la universidad y lo puede ser también en el futuro. Las universidades tienen una doble misión: impartir docencia y realizar y transferir investigación e innovación. En esas tareas fundamentales, el acceso a la información académica de que dispone y que facilita la biblioteca presencial y digital es esencial.

La biblioteca tradicionalmente ha adquirido, procesado y facilitado el acceso a los contenidos docentes y de investigación que los usuarios necesitan; gestiona instalaciones y recursos necesarios para que los estudiantes puedan acceder y estudiar esos contenidos. Por lo tanto, la biblioteca ha permanecido en la esencia de la universidad. Pero eso no significa que tenga una posición de privilegio ni una posición segura en los tiempos futuros. La biblioteca deberá participar activamente en la mejora de la universidad y en los objetivos que se le planteen y sobre todo deberá hacer los deberes en este momento de crisis económica. Las bibliotecas universitarias españolas no solo deberán realizar las reducciones y ajustes que se determinen, sino que deberán ser proactivas en implementar y liderar nuevas propuestas en tiempos de crisis de la propia universidad. En los tiempos venideros, los cambios serán muy significativos: cierres de universidades, departamentos y titulaciones, integración de universidades y reconfiguración de los mapas universitarios de los países para hacer frente no solo a la crisis económica sino también a la mundialización de la enseñanza superior. En el nuevo contexto global, las universidades públicas competirán con las universidades privadas y con todo tipo de universidades de empresas. Pero fundamentalmente, y ya somos conocedores de ello, competirán con la enseñanza superior de calidad *online*. Las TIC son a la vez la gran amenaza pero también la gran oportunidad.

En este contexto, ¿serán sostenibles las bibliotecas con el modelo actual? En muchas universidades americanas se están cerrando pequeñas bibliotecas especializadas, bibliotecas departamentales y de facultades, e incluso se está debatiendo la transformación de la *main library*, es decir, la gran biblioteca del campus, en salas de estudio, laboratorios, espacios para los estudiantes, etc., y se asigna e integra el personal bibliotecario a los departamentos como personal de apoyo a la investigación. Cerrar las bibliotecas de las universidades, sus instalaciones centrales, es una opción muy apetitosa para todos los demás agentes de la universidad, y también potenciar la biblioteca digital. No en vano,

la verdadera biblioteca es la biblioteca digital que contiene la ciencia en soporte electrónico, libros digitales y revistas digitales, y esta es accesible desde la red interna de la universidad y el profesorado puede acceder a ella desde sus despachos sin ir físicamente a la biblioteca. Es obvio que es un debate que se está extendiendo en el mundo profesional universitario y que se debe afrontar con toda la valentía necesaria. La crisis económica simplemente ha avanzado estas preocupaciones y decisiones referentes al futuro de la biblioteca universitaria, preocupaciones, por cierto, que se vienen teniendo desde hace ya algunos años como escenarios de futuro ante la irrupción de las TIC e Internet.

Mientras estos escenarios no llegan las bibliotecas universitarias españolas, estas deberán mostrar y demostrar cada día los avances que han llevado a cabo en estos últimos años, principalmente la buena gestión realizada de los servicios, el control riguroso del presupuesto, el uso y explotación de la información y las instalaciones por parte de los usuarios, los proyectos consorciados que se han llevado a cabo y su actitud para adaptarse a los cambios futuros. Solo así permaneceremos como esenciales para la universidad.

Los hermanos Lehman han entrado en la biblioteca y debemos saber y aprender rápidamente qué significa eso y qué impacto provocará en nuestra biblioteca y en nuestra profesión. Debemos estar preparados y aprovechar esta histórica crisis económica como una oportunidad.

Barcelona. Diciembre 2011